

**JULIANO ROBSON LIBERATO**

**ESTUDO PRELIMINAR PARA INVESTIGAR AS CONDIÇÕES  
ORGANIZACIONAIS EXISTENTES PARA A ELABORAÇÃO FUTURA  
DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA USINA DE AÇÚCAR E  
ÁLCOOL GOIOERÊ LTDA**

**Monografia apresentada ao Programa do  
Curso de Pós-Graduação do Departamento  
de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas da Universidade Federal  
do Paraná, como requisito para obtenção do  
título de especialista em Contabilidade e  
Finanças. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ana Paula  
Mussi Szabo Cherobim, Dr<sup>a</sup>.**

**GOIOERÊ  
2006**

Dedico este trabalho aos meus pais, Nilson e Cleudezir, a minha esposa Rosilene, ao meu filho Otávio, que em todos os momentos difíceis me apoiou, entendendo a minha ausência e, a todos que contribuíram direto ou indiretamente para que mais um sonho se concretizasse.

## *Agradecimentos*

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida;

A minha esposa, Rosilene Ap. Matheus Liberato e meu filho, Otávio Matheus Liberato, que sem dúvida, foram os principais responsáveis pela minha inteira dedicação.

Aos meus Pais, Nilson Liberato e Cleudesir L. Liberato, e meu irmão, Júlio Cezar Liberato, por estar sempre do meu lado, apoiando e incentivando;

Ao Coordenador do Curso, Prof.: Moisés Prates Silveira, pela excelência em ensinar;

A Orientadora Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, pelo acompanhamento;

Aos demais professores do Curso de Pós-Graduação;

Aos Amigos, João Nascimento e Gilson Teixeira de Souza.

E a todos que de alguma forma contribuíram para meu êxito.

*“A simples consciência, mas empiricamente determinada de minha própria existência, prova à existência de objetos no espaço fora de mim”.*

*Immanuel Kant*

## RESUMO

LIBERATO, Juliano Robson. Orçamento empresarial na usina de açúcar e álcool goioerê. 2006. 39f. Dissertação (Especialização em Contabilidade e Finanças) – Programa de Pós-Graduação pelo setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR, Paraná.

Este trabalho visa mostrar um estudo prévio, na tentativa de diagnosticar um sistema orçamentário a ser aplicado na Usina de Açúcar e Alcool Goioerê Ltda, apresentado seu histórico e a situação que levou ao seu surgimento no mercado, apresentando também seus setores, bem como sua estrutura organizacional, descrevendo seu complexo industrial, administrativo, assim como diversas outras atividades realizadas pela empresa, inclusive as falhas que atualmente vem ocorrendo. Após lê-lo, o leitor terá um conhecimento amplo de como se encontra o funcionamento da empresa, e mais, compreenderá por si só, a real situação, baseando-se nas diversas teorias citadas neste trabalho.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>09</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Apresentação .....	10
1.2 Problema .....	10
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1 Objetivo Final .....	10
1.3.2 Objetivos Intermediários .....	11
1.4 Justificativa .....	11
1.5 Delimitação do estudo .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 A administração .....	12
2.1.1 O papel do administrador nas organizações .....	12
2.1.2 Planejamento .....	13
2.1.3 Organização .....	13
2.1.4 Direção .....	14
2.1.5 Controle .....	15
2.2 O orçamento .....	16
2.2.1 A implantação e os princípios da boa utilização do sistema orçamentário .....	16
2.2.2 Adequação do sistema de orçamento à estrutura organizacional da empresa .....	19
2.2.3 Preparação do orçamento anual .....	20
2.2.4 Orçamento do custo de produção .....	20
2.2.5 Orçamento de capital .....	23
2.2.6 Controle orçamentário .....	23
2.2.7 Planejamento e controle de disponibilidades .....	24
2.2.8 O processo de planejamento e de orçamento base zero .....	25
2.2.9 Os dois passos básicos do orçamento base zero .....	26
2.2.10 Obtenção de dados para a implantação do orçamento financeiro .....	26
2.3 A necessidade de criação de uma nova mentalidade .....	27
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
3.1 Perspectiva do estudo .....	29
3.2 Limitação do Estudo .....	29

**4 RESULTADOS .....30**

**5 CONCLUSÃO .....39**

**REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....41**

**LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1: Diferentes situações de planejamento .....16**



# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação**

Atualmente o álcool carburante vem se tornando o principal e mais visado combustível perante os fabricantes de veículos no mundo, segundo a News Letter, periódico dirigido a expositores e visitantes da fenasuco & agrocana, no Brasil, a procura por este combustível se dá principalmente pelo seu preço em relação aos demais combustíveis, mas nos demais países, sua procura além de mais barato é também ecologicamente mais viável, devido a não afetar drasticamente o meio ambiente.

Isso tudo se dá, principalmente devido a grande variação de preço do petróleo e a consciência de que um dia o petróleo se acabe.

Profissionais capacitados em organizar de forma eficiente e eficaz, torna-se fundamental para saber direcionar esta situação, principiante em si tratando de obter cada vez mais mercado e lucro.

Busca-se assim, neste mercado de oportunidades e desafios a exploração dos recursos próprios e também, a conquista de novos mercados, tendo somente o próprio país “Brasil” como concorrente.

## **1.2 Problema**

Como elaborar um orçamento empresarial na Usina de Açúcar e Álcool Goioerê, para fim de garantir seu espaço neste mercado tão competitivo e atraente, e principalmente aproveitar esta situação para obter mais lucro?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo**

Estudar a empresa e levantar pontos positivos e negativos para a elaboração de um orçamento empresarial.

### 1.3.2 Objetivos intermediários

Identificar a atual capacidade de produção de álcool na Usina Goioerê e saber qual é a produção exercida atualmente;

Comparar os resultados dos anos anteriores para estabelecer metas futuras;

Conhecer as ferramentas da Administração, P.O.D.C. Planejamento, Organização, Direção e Controle; e

Analisar a situação econômica e financeira da empresa, a fim de identificar os principais custos que caem sobre o valor final do álcool.

### 1.4 Justificativa

A maior parte do álcool produzido pela Usina de Açúcar e Álcool Goioerê, além de compradores brasileiros, tem também compradores no exterior, o que determina que há uma grande demanda para seu produto, no entanto, a Usina de Açúcar e Álcool Goioerê, ainda não tem um sistema orçamentário empresarial, visto que a demanda tende a crescer.

Identificar sua capacidade de produção e eventuais gastos com esta produção, torna-se fundamental para a permanência neste mercado que só tende a crescer.

O Interessante, acima de tudo é saber aonde a empresa pretende chegar e o que é necessário fazer para que seus objetivos sejam alcançados.

### 1.5 Delimitação do estudo

A empresa estudada foi a Usina de Açúcar e Álcool Goioerê, uma empresa dedicada à produção de açúcar e álcool, situada na cidade de Moreira Sales, Pr 180, km 18, no estado do Paraná, região sul do Brasil.

A empresa, fundada em 1976, na mesma época em que se iniciou a construção de diversos parques industriais no ramo de álcool em todo o Brasil após a crise internacional do petróleo e também, o plantio dos primeiros viveiros para o surgimento da lavoura canavieira, principal matéria-prima para a produção do álcool carburante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A administração**

#### **2.1.1 O papel do administrador nas organizações**

O CRA – Conselho Regional de Administração define o papel do administrador como:

- Cuidar de todas as operações de uma empresa, desde a organização de seus recursos humanos, materiais e financeiros até o desenvolvimento de estratégias de mercado;
- Organizar e coordenar as atividades financeiras de um estabelecimento, lidando com patrimônio, capital de giro e análise de orçamentos como: custos, orçamentos e fluxo de caixa;
- Gerenciar projetos;
- Gerenciar processos de seleção, admissão e demissão de funcionários;
- Implantação e implementação de planos de carreira, programas de benefícios, de treinamento e de capacitação de funcionários;
- Coordenar a compra de matérias-primas e insumos;
- Envolver-se com a publicidade e o marketing promovendo a venda de produtos ou serviços da empresa;
- Gerenciar os sistemas de tecnologia de informação de uma empresa, atualizando seus equipamentos e programas necessários ao negócio;
- Gerenciar as atividades comerciais de uma empresa com organizações de outros países, identificando oportunidades de negócios e cuidando dos processos de importação e exportação de mercadorias;
- Acompanhar a análise e os exames periciais das operações contábeis de uma organização;
- Planejar e coordenar as operações de ONGs, gerindo a captação de recursos e sua aplicação em projetos ambientais, educacionais, profissionalizantes ou comunitários;
- Supervisionar o processo produtivo em indústrias, da análise da matéria-prima à qualidade do produto final;
- Gerenciar hospitais, prontos-socorros e convênios médicos;

- Dirigir empresas rurais e agroindustriais, controlando o processo de produção, a distribuição e a comercialização da produção.

### 2.1.2 Planejamento

Segundo Maximiano (1988), planejamento é preparar-se para o futuro, visando riscos. Define os objetivos e os meios para alcançá-los, visa reduzir incertezas. Sua finalidade é antecipar situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e prevenção da lógica entre acontecimentos, com intuito de prever fatos que afetarão inevitavelmente a organização. Através do planejamento a empresa cria objetivos para mudanças que possam ocorrer envolvendo forças internas ou externas.

Para Kwasnicka (1995), planejamento é definido como, não apenas uma necessidade, mas uma responsabilidade administrativa, onde se define meta futura através de análises de ações do presente e do passado e determina formas de atingir um futuro desejado, estabelecendo objetivos adequados e preparando para mudanças e inovações. Todas as organizações sofrem mudanças, estas deve ser planejado para não correr o risco de se frustrar.

Já para Hampton (1990), planejamento é o posicionamento da organização no seu ambiente, como ela deve usar suas forças e como tratar as ameaças e as oportunidades no ambiente. O planejamento inclui também o aperfeiçoamento dos princípios e das expectativas em longo prazo que produzem o objetivo de curto prazo.

Conforme Chiavenato (2000) as empresas trabalham com planejamento antecipado que servem de base para as demais funções a desempenhar. Planejamento então seria uma função administrativa que determina os objetivos a alcançar e como vamos fazer para alcançá-los, escolher a melhor maneira para atingir metas. Há uma hierarquia de objetivos, pois alguns deles são mais importantes e predominam sobre os demais.

### 2.1.3 Organização

Segundo Chiavenato (2000) organização assume vários significados: Organização como uma unidade ou entidade social, onde as pessoas se interagem para alcançar o objetivo da organização que subdivide em Formal e Informal,

organização como função administrativa e parte integrante do processo. O ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de suas tarefas e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um dentro da organização.

Para Maximiano (1988), é a divisão das responsabilidades e do trabalho de forma ordenado com um único objetivo final, de forma que cada indivíduo tenha um compromisso específico. Dentro dessa divisão existe o trabalho especializado, que seria o indivíduo que realiza uma parte da tarefa. É necessário que haja interação entre o grupo, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, formando assim as estruturas organizacionais, responsáveis pela divisão e coordenação do trabalho, definindo não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligadas os grupos, formando os departamentos.

Para Kwasnicka (1995), organização é determinada pelas relações entre indivíduos em um ambiente de trabalho e como esta estruturada a empresa. Refere-se a que estão dispostos indivíduos, posições e tarefas, numa visão estática, e na visão dinâmica analisa-se a função gerencial pelas quais as organizações são adaptadas regularmente.

Para Hampton (1990) organizar é dividir a organização em unidades, chamadas de departamentos que se subdivide em seções comandadas por uma hierarquia de relacionamentos. É a coordenação dessas unidades e subunidades para se alcançar os objetivos da organização.

#### 2.1.4 Direção

Segundo Chiavenato (2000) é a função administrativa da ação, fazer as coisas acontecerem. O administrador exerce as relações interpessoais em todos os níveis organizacionais, de modo que necessita comunicar, liderar e motivar. É a mais complexa das funções administrativas por envolver orientação, assistência à execução, comunicação a todas as funções por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados.

Conforme Kwasnicka (1995), direção é uma relação entre poder e autoridade, pois através do poder, pessoas influenciam outros para desempenhar seus desejos, sendo que a autoridade é conferida a um responsável pela empresa, encarregado

pela divisão e coordenação das atividades, para atingir a eficácia operacional, sem desviar esforços Inúteis.

Para Maximiano (1988), direção é definida como LIDERANÇA, que seria o poder de exercer influência sobre pessoas, para que essas atinjam metas estabelecidas. Esse poder define como líder, a pessoa com capacidade de influenciar outrem, todos os dias, em diferentes situações.

### 2.1.5 Controle

Conforme Kwasnicka (1995), controle é a definição de padrões de desempenho, comparar o que foi feito com o que foi estabelecido. É certificar-se de que todos os esforços foram desempenhados de maneira eficiente, para que os objetivos sejam concluídos. Essa avaliação será comparada com o desempenho passado ou até mesmo com o seu concorrente.

Para Maximiano (1988), controlar é assegurar que os objetivos serão alcançados, e se for preciso alterá-lo. Para isso é necessária a definição de um objetivo, e meta predeterminada, definir forma de mensuração da atividade que procura alcançar esse resultado, comparação entre o desempenho real com o esperado e ação pela qual se possa corrigir ou reforçar a atividade, de modo que se assegure o objetivo determinado ou que se perceba necessidade de alteração.

Segundo Robbins (2001), controlar é monitorar as atividades para que sejam desempenhadas de maneira eficiente, conforme planejadas e corrigidas de qualquer desvio significativo ou padrão inadequado, é a mensuração do desempenho atual com o estipulado. O administrador não consegue saber se suas unidades estão desempenhando corretamente suas tarefas sem avaliar as atividades concluídas e comparando o desempenho real com o padrão desejado.

Já para Chiavenato (2000) é a comparação do trabalho desempenhado com o que foi planejado, para que não desviem o foco e atinjam objetivos estabelecidos. O controle depende de um bom planejamento, organização e direção. Definição de padrões para medir desempenho, corrigir desvios e garantir que o planejamento seja realizado.

## 2.2 O orçamento

### 2.2.1 A implantação e os princípios da boa utilização do sistema orçamentário

Segundo Pyhrr (1981), é importante que o administrador de orçamento, tenha alguma noção sobre o funcionamento das operações realizada na empresa, assim conseguira obter um melhor resultado, dessa forma, o autor mostra as seguintes situações que podem ocorrer.

Quadro 1: Diferentes situações de planejamento

Base “ponto de partida”	Direção “como chegar lá”	Objetivo “ponto final”
<b>A – Situação de planejamento ideal</b>		
<i>Conhecimento detalhado das atividades e operações atuais, inclusive custos e eficiência.</i>	<i>Avaliação detalhada das direções, atividades e programas.</i>	<i>Objetivos realistas, mensuráveis e atingíveis; despesas estabelecidas.</i>
<b>B – Situação de planejamento deficiente</b>		
<i>Falta de entendimento detalhado das atividades, custos e eficiências.</i>	<i>Programa e direções amplas e gerais; ou com pouca ou nenhuma direção específica.</i>	<i>Ordens; aumento dos lucros, gera melhor educação e diminuir a poluição do ar, etc...</i>
<b>C – impacto do orçamento base zero</b>		
<i>Avaliação detalhada das atividades, alternativas, benefícios e eficácias atuais.</i>	<i>Identificar e avaliar as atividades e programas atuais e novos, em vários níveis de despesas</i>	<i>Identificar opções entre programas e objetivos para que a direção possa tomar a decisão conforme se nível.</i>

Fonte: Adaptado de Pyhrr (1981)

No entanto, para se obter bons resultados três requisitos devem ser implantados:

- O apoio da direção;
- O projeto eficaz do sistema para satisfazer as necessidades das organizações usuárias; e
- A administração eficaz do sistema.

A implantação do orçamento base zero, defendida pelo autor é, um sistema que pode ser adaptado com êxito, exceto haja falta principalmente do apoio da direção.

De acordo com Frezatti (2000), os princípios gerais de planejamento e implantação de um sistema orçamentário, deve partir das seguintes situações:

- Envolvimentos administrativos;

- Adaptação organizacional;
- Contabilidade por área de responsabilidade;
- Orientação por objetivos;
- Comunicação integral;
- Expectativas realísticas;
- Oportunidades;
- Aplicação flexível;
- Acompanhamento; e
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

Ainda para o mesmo autor, algumas influências externas que podem dificultar a implantação do sistema orçamentário, são eles:

- Cenário político;
- Cenário econômico;
- Tecnologia;
- Cenário Social;
- Cenário legal;
- Cenário fiscal;
- Ecologia;
- Concorrência;
- Fornecedores; e
- Cenário demográfico.

Segundo Sobanski (1994), deve-se obter uma seqüência dos orçamentos, ou seja, suborçamentos de despesas, suborçamentos de vendas, suborçamentos de matérias-primas, em fim, tudo que nos facilite a implantação de um orçamento total à empresa.

O orçamento requer uma idealização a respeito do futuro da empresa e, principalmente o que a empresa pretende atingir de fato. Geralmente é melhor começar um planejamento pelos pontos com maiores gargalos, ou seja, nos locais onde estão os principais pontos fracos da empresa, por exemplo: numa empresa cujos produtos excedem sua capacidade máxima de produção, iniciará um planejamento a saber a quantidade a produzir e só então será determinado o quanto vender.



Depois de levantados os suborçamentos, estes servirão de bases para consultas posteriores, a fim de esclarecer dúvidas e principalmente de iniciar uma medida de controle das despesas que, possivelmente possam aparecer.

Para Sanvicente e Santos (1995), é indispensável que a alta cúpula administrativa das empresas, utilize um sistema orçamentário, desta forma, é importante conhecer e entender a natureza e os elementos básicos para a elaboração de orçamentos, afinal, orçamento trata-se de planejamento e controle das operações anuais.

Também é preciso que se preveja através de um calendário, o envolvimento deliberado dos administradores, cujo quais são responsáveis pelo sucesso das empresas. Deve-se iniciar o sistema de orçamento com obtenção dos dados para a montagem de diversos orçamentos parciais, procurando refletir os dados necessários para o orçamento previsto para a empresa.

Ter uma grande participação de indivíduos no sistema orçamentário, tende-se a diminuir o impacto negativo que recai sobre as empresas, sempre analisando de cima para baixo, bem como aumentar o interesse e o envolvimento dos administradores.

Outros aspectos importantes são:

- A orientação da alta direção;
- Participação de níveis mais baixos; e
- Conseguir apoio dos administradores subalternos.

É importante que o sistema e o controle de destaque apenas à diferença significativas entre o que se foi planejado e realizado. Caso isso não seja feito, poderá acatar em perda de tempo.

“administração por exceção”, ou seja, insiste em que é preciso fazer com que os executivos se ocupem com os aspectos incomuns da comparação entre realizado e planejado.

O fato de surgir dados incomuns também é significativo e relevante, visto que passa haver variação ou diferença entre o realizado e o planejado, isto é, enquanto para algumas empresas 10% é uma diferença grande, para outras é insignificante. Isso dependerá do grau de incerteza com que a empresa faz suas estimativas orçamentárias, cujo qual esta relacionada a dois aspectos:

- A sofisticação ou o refinamento dos procedimentos de estimação; e
- A instabilidade do ambiente externo a empresa.

O melhor neste caso é, trabalhar com estimativa em porcentagem ao invés de valores absurdos e calculá-las, através de uma comparação entre o realizado e o planejado, a fim de refletir o desempenho da aplicação do sistema orçamentário, no entanto, deve-se observar as variáveis de tempo, por exemplo, um período anterior para se aplicar o planejamento futuro, este tempo é determinado pelo tipo de atuação da empresa no mercado.

A implantação do sistema de controle orçamentário, exige o atendimento de alguns requisitos especiais, como a obtenção de dados históricos da empresa, relatórios que visam mostrar os registros do desempenho no período anterior, ou seja, receitas, despesas, resultados, compras, entradas e saídas de números, cujo qual, são fundamentais no planejamento e formação do orçamento.

### 2.2.2 Adequação do sistema de orçamentos à estrutura organizacional da empresa

Sanvicente e Santos (1995), definem planejamento e controle como as ferramentas da administração que mais são valorizadas pelo sistema de orçamentos e, principalmente com apoio de autoridades e responsáveis pelas decisões da empresas, além das medidas necessárias, são conhecidas como estrutura organizacional.

Após o planejamento, torna-se mais fácil à implantação do orçamento para diversos níveis e unidades da organização, cabe lembrar que, devem identificar um individuo específico que possa ser posteriormente cobrado, valorizado ou responsabilizado pelos desempenhos satisfatórios ou não.

É importante frisar que o individuo específico neste caso é classificado de acordo com os níveis hierárquicos, ou seja, como o organograma estabelecido pela empresa.

A eles cabe a responsabilidade e o controle do seu departamento, podendo ser referida por três tipos, conforme sua autoridade:

- Centros de custos;
- Centros de resultados; e
- Centros de investimentos.

Existem exigências importantes para a implantação do sistema orçamentário em uma empresa, e Uma das primeiras medidas a ser tomada para a implantação do sistema é, identificar o período de tempo que se devem ser elaborados.

Para muitas empresas a melhor alternativa é identificar os gastos que ela obtêm num determinado período de tempo, enquanto para outras, o melhor é identificar os gastos sobre determinado serviço realizado.

Por isso, o mais recomendável é usar períodos de um ano, ou seja, em longo prazo, pois assim, identifica os gastos e procedimentos realizados durante o ano.

### 2.2.3 Preparação do orçamento anual

Segundo Vatter, citado por Sanvicente e Santos (1995), “a necessidade de compreender as metas e a posição da empresa freqüentemente é satisfeita quando se inicia o processo orçamentário com um manifesto geral do presidente a seus subordinados. Este manifesto baseia-se em um exame completo das perspectivas para a economia nacional e a indústria, desenvolvimentos e situações políticas, tendências e atividades sociais, tudo em relação aos objetivos e diretrizes da empresa. O manifesto pode indicar que, como resultado deste exame, o executivo principal acredita que está na época de desenvolver novos produtos, de acrescentar novos canais de distribuição, ou de prosseguir em programas de expansão ou diversificação. O fluxo de informação e debate serve para relacionar o ponto de vista global da empresa às operações das várias divisões, departamentos, e outras unidades. Cada administrador deve iniciar seu próprio planejamento com uma idéia do programa global do qual seu plano será parte”.

Isto mostra que desde o início de sua elaboração, o orçamento já se mostra como um instrumento de coordenação.

### 2.2.4 Orçamento do custo de produção

Dentro deste contexto, Pyhrr (1981), são embasados todas as despesas, inclusive, os custos de mão-de-obra e material direto. Para o autor, este orçamento é aplicável nas mais diversas áreas da empresa, no entanto, ele enfoca muito o orçamento base zero, cujo, procura orçar os custos indiretos, como transportes e distribuição, despesas que não afetam diretamente no custo da produção, visto que os custos diretos como mão-de-obra e matéria-prima, necessitaria de um estudo na

sua engenharia, ou seja, minimização dos custos unitários, pois a diminuição de uma destas despesas, poderá ocorrer diminuição da produção. Segundo Sobanski (1994), dentro do o orçamento do custo da produção estão os:

- Orçamentos de despesas fixas: onde são encontrados os encargos sociais, depreciações, ar condicionado, água e esgoto, salários de supervisores, chefias, seguros, limpeza e demais despesas fixas;
- Orçamento dos custos indiretos de fabricação: também conhecida como despesas generalizadas são, seguros, materiais indiretos, manutenção, energia elétrica, depreciação, mão-de-obra indireta, inclusive, auditoria externa, empréstimos, alugueis, entre outros;
- Orçamento variável de despesas: ou seja, variam em função dos volumes de atividades, utilizando a quantificação do grau de variação de cada despesa;
- Orçamentos de matérias-primas e mão-de-obra: sendo ambos despesas diretas, ou seja, despesas ligadas diretamente no processo de produção, tendo fundamental importância na produção e elevado nível financeiro na formação do preço do produto depois de acabado;
- Orçamentos das despesas administrativas: que são despesas indiretas sobre a fabricação, ou seja, custos indiretos;
- Orçamento do ativo permanente: investimentos que podem ocorrer na empresa, dentro de meses ou anos; e
- Orçamento de caixa: previsões sobre desvalorização da moeda corrente, aplicações, taxas e financiamentos, inflações entre outros.

Segundo Sanvicente e Santos (1995), os custos da produção são classificados em três grandes categorias:

- matéria-prima;
- mão-de-obra direta; e
- custos indiretos de produção.

Os dois primeiros quesitos, são considerados diretos, pois estão fisicamente ligados ao produto depois de pronto, seja a matéria-prima, ou a mão-de-obra. Enquanto que os indiretos são aqueles que não estão diretamente ligados fisicamente ao produto, são os custos indiretos: combustíveis, lubrificantes, lâmpadas elétricas, lixas entre outros itens.

O orçamento de matérias-primas, requer cumprir com as seguintes fases:

- determinação das quantidades de matérias-primas necessárias para o atendimento da produção;
- políticas de estocagem de matérias-primas;
- elaboração do programa de suprimentos; e
- determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

O fato de identificar a quantidade de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção se dá através de dados históricos.

O orçamento de mão-de-obra direta se dá por ser uma das que mais influenciam na formação do preço de venda, ou seja, é um dos fatores financeiros que mais afeta as empresas, porem, são extremamente importantes e necessários.

Estas despesas com mão-de-obra, são os salários e encargos trabalhistas.

A política salarial é que fornecerá os parâmetros gerais quanto às taxas horárias a serem utilizadas no orçamento, para isso, é necessário o envolvimento de dois passos básicos:

- determinação do número de horas necessárias; e
- valorização em termos monetários.

Custos indiretos de produção é um dos quesitos mais complexos a ser adotado pelo sistema de orçamento, pois se trata de todos outros serviços e materiais que não são alocados diretamente no produto, mas sim na produção, ou seja, serviços como manutenção, almoxarifado, ferramentas, materiais para escritório entre outros.

A apuração do custo de produção é um processo de deve ser realizado após a elaboração e aprovação dos orçamentos de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos.

Orçamento de despesas administrativas recai sobre todas as áreas da empresa, tanto nas de assessorias como também nas diretorias e presidências, é o fato de ter ligação as despesas relacionadas com viagens, telefonemas, material de escritórios, depreciação, seguros, serviços prestados por terceiros, em fim, diversos custos que para o plano de contas da contabilidade, são classificados como despesas fixas.

Em muitas empresas, a elaboração desses orçamentos obedece a duas fases distintas:

- Elaboração do orçamento de efetivos: como salários dos funcionários da administração; e
- Elaboração do orçamento de outras despesas administrativas: como encargos sociais, viagens, publicações, material para escritórios entre outros.

Ainda Sanvicente e Santos (1995), diz que as despesas são estimadas em seus grupos principais, sendo um plano mais qualitativo do que quantitativo, isso também se dá através de acumulação de informações, o que facilita a previsão das despesas no futuro.

### 2.2.5 Orçamento de capital

De acordo com Sanvicente e Santos (1995), este é um dos casos mais comuns atualmente, pois se trata da evolução tecnológica, em que muitas vezes é necessária, a aquisição ou substituição de maquinários mais novos ou de maior capacidade de produção, inclusive em casos de ampliação ou aquisição de bem móveis e ou imóveis, podendo ser prédios, terrenos, veículos entre outros bens que podem influenciar no capital social da empresa.

### 2.2.6 Controle orçamentário

Segundo Frezatti (2000), controle orçamentário é aquele que visa demonstrar os resultados futuros ainda que estando no presente, sempre se utilizando dados do passado. Porém, o fato simples de planejar e não controlar, demonstra inexperience, ocorrendo perda de tempo e energia. O controle é fundamental para a implantação do sistema de orçamento.

O controle orçamentário é a forma mais comum de realimentar o sistema de um novo planejamento futuro. Dependendo do grau e sofisticação, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa.

Para Pyhrr (1981), em muitas organizações, o processo de controle é realizado pelo pessoal da área de finanças ou fiscal, com participação dos administradores para as tomadas de decisão. O controle orçamentário deve agir mais especificadamente nos setores mais baixos, pois para o autor é ali que estão realmente os gastos indevidos, porém, pode-se conseguir identificar o responsável por tais despesas. No entanto, este controle orçamentário consegue aproveitar as

idéias e os talentos administrativos que há na empresa, através de melhores planos e orçamentos, benefícios posteriores e desenvolvimento da equipe administrativa.

As vantagens encontradas no sistema orçamentário base zero, cujo é defendida pelo autor, são assim discriminadas:

- Identificação, avaliação e justificação de todas as atividades propostas;
- Grande flexibilidade na recolocação de recursos;
- Financiar parte ou todo um programa novo, de alta prioridade, eliminando ou reduzindo as atividades em curso;
- Combinação do planejamento e do estabelecimento de objetivos;
- Identificação da falta de planejamento eficaz;
- Administradores de todos os níveis têm as mesmas informações;
- Os pacotes de decisão servem de base para novos controles orçamentários;
- Identificação das cargas trabalhistas impostas pelas políticas “governo”;

O controle orçamentário, segundo Sanvicente e Santos (1995), devem ser seguidos pelo orçamento realizado na empresa, após ter passado por todo o processo de coleta de dados e formação de relatórios, cujo qual, procura mostrar as despesas obtidas em anos anteriores, resultando em informações para manter-se um controle. De forma geral, o controle orçamentário torna-se um *feedback*, com o objetivo de expor as noções e realizações que há tempos atrás já havia ocorrido, pelo menos semelhantemente.

No entanto, é importante frisar a responsabilidade e o controle por parte dos administradores de cada setor, pois quando se planeja, a tendência é que cada um deles se preocupe com as despesas de seus respectivos setores, pois esta pode exercer influências diretas e significantes na conclusão do processo produtivo, sendo assim, não há dúvidas que esses indivíduos poderão ser responsabilizados pelos resultados planejados e efetivamente alcançados.

### 2.2.7 Planejamento e controle de disponibilidades

Do ponto de vista orçamentário, Welsch (1983), cita dois fluxos importantes e que devem ser planejados e controlados, um deles é o fluxo de bens e serviços dentro da empresa, o outro é o dinheiro, fluxo pelo qual analisa bens e serviços dentro e fora da empresa.

No entanto, o autor fala de modo geral, enfocando entradas e saídas de caixa e das necessidades de financiamento, além é claro, de controlar os recursos financeiros.

O planejamento e controle de disponibilidades, entram dentro das próprias opções que o mercado oferece, economizando com recursos que muitas vezes passam por despercebidos como:

- Pagamentos por meios de promissórias ao invés de cheque;
- Pagamento no último dia dos prazos com descontos;
- Fazer opção de compras por produtos a prazo quando este estiver sem juros; e outros

Em fim, estes são uns das diversas maneiras que se pode influenciar os momentos exatos da ocorrência de entradas e saídas de caixa.

Por tanto, a administração de fundos, também é essencial para um orçamento lógico, ate porque, muitas instituições financeiras, exigem projeções de fluxos para liberar empréstimos.

A necessidade da implantação de um sistema de orçamento neste caso, quase sempre é percebida quando já se torna crítica.

## 2.2.8 O processo de planejamento e de orçamento base zero

Pyhrr (1981), procura esclarecer que o processo de planejamento e de orçamento deveria ser chamado de “processo de orçamento base zero”, significando que, se o que a empresa gasta é somente o necessário, então, um controle de economia deveria ser aplicado, isso, acataria inclusive, uma pré-elaboração das despesas que possivelmente ocorrerá durante o ano seguinte.

Esse procedimento, não deixa de agir com um bom planejamento, pois quando bem administrado, o orçamento base zero se torna mais rápido e fácil de ser aplicado, além disso, este sistema se destaca por ajustar às necessidades particulares de cada organização, isto é, o orçamento base zero é facilmente adaptável a organizações com operações, necessidades e problemas diferentes.

Planejamento e orçamento base zero, pode ser assim classificados:

- O planejamento: identifica os resultados desejados, estabelecendo programas, metas e objetivos, tomando decisões básicas na empresa como um todo; e



- O Orçamento: identifica os insumos necessários, ou seja, faz uma análise detalhadamente sobre as diversas funções da empresa, assim como as atividades que a empresa procura executar e analisar as alternativas a fim de realizar parcialmente ou totalmente o resultado desejado.

### 2.2.9 Os dois passos básicos do orçamento base zero

- a. Identificação de pacotes de decisão: este passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado, as atuais e as novas, num ou mais pacotes de decisão; e
- b. Priorização dos pacotes de decisão: este passo envolve a avaliação e o escalonamento destes pacotes por ordem de importância, através de uma análise de custo/benefício ou de avaliação subjetiva, ou seja, aprovar ou rejeitar o passo A.

Tais pacotes de decisão identificam as atividades, funções ou uma operação em separado, de modo definitivo, assim avalia e compara, nesta identificação, podem ser inclusas:

- A finalidade “metas e objetivos”;
- As conseqüências de não se executar a atividade;
- Medidas de desempenho;
- Caminhos alternativos; e
- Custos e benefícios.

Assim, a chave para o orçamento base zero, está na identificação e na avaliação das alternativas de cada atividade.

### 2.2.10 Obtenção de dados para a implantação do orçamento financeiro

Conforme Mota (1990), para se obter os dados necessários para a implantação de um sistema orçamentário devem-se, primeiramente, identificar o problema em questão, ou seja, saber o porquê de um planejamento e neste caso, o planejamento financeiro.

Simplemente, o administrador deve saber ou ter conhecimento das despesas, custos e diversos desembolsos que recai sobre as empresas. É fundamental que o administrador saiba antecipadamente disso, pois tendo este

conhecimento previamente, terá condições de montar estratégias de aplicações ou de buscar recursos necessários.

Os critérios utilizados pelo autor para se obter os dados necessários para a implantação do orçamento como um todo, deve-se iniciar primeiramente das vendas, vale lembrar que, tudo depende do tipo de seguimento a empresa possui, pois se torna cada vez mais difícil, à medida que as empresas vão tendo diversidades nas produções, por exemplo: a empresa que produz apenas um tipo de produto terá mais facilidade de obter os dados, porém, numa empresa que produz dez tipos de produtos diferentes, já será mais difícil a obtenção.

## **2.3 A necessidade de criação de uma nova mentalidade**

Conforme Sanvicente e Santos (1995), é necessário que haja na empresa um processo simultâneo de educação orçamentária e ou criação dentro da empresa de aproveitamento das vantagens do sistema, visto que, supervisores tendem a se manter com costumes rotineiros.

É importante lembrar que os tratamentos dos envolvidos a fim de criar uma nova mentalidade, sejam diferenciados, para os entusiastas e os indiferentes, ou seja, para se obter maiores benefícios, o melhor é começar sempre pelos entusiastas, pois assim, torna-se mais fácil à implantação dos sistemas a aqueles que são indiferentes aos sistemas.

Em fim, a empresa acabará sendo tão bem controlada, que poderá ate mesmo vir a perder oportunidades de lucros.

Os problemas comportamentais encontrados na utilização de um sistema de orçamentos

É simplesmente de envolver indivíduos num sistema orçamentário, envolve o comprometimento e envolvimento de todos, a maneira em que os indivíduos subalternos são tratados pelos de níveis superiores, podem agravar ou beneficiar a implantação deste sistema.

O problema ao implantar este sistema, pode acatar em conflito do departamento financeiro com os demais departamentos, visto que este, estará ligado diretamente ao controle orçamentário, cujo fará análises dos gastos realizados em cada parte da empresa, agindo como um setor de investigação na qualidade do desempenho realizado, ou seja:

- não recorrer como um sistema de pressão sobre as pessoas, mas sim em buscar maiores esforços em busca de resultados satisfatórios para a empresa;
  - não substituir planos por orçamentos;
  - fazer com que cada indivíduo acabe utilizando o orçamento como base para as tarefas a ser realizadas;
  - implantação de um organograma caso não haja “linhas e níveis de autoridade e responsabilidade”
  - os formulários e relatórios devem basear-se em aspectos operacionais da empresa, ou seja, não interferindo nos procedimentos contábeis; e
- a função do sistema orçamentário é implantar, manter e coordenar e não emitir ordens aos setores.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Perspectiva do estudo**

O estudo foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas que, segundo Lakatos e Marconi (1991) abrange toda a bibliografia, tornando pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias entre outros, inclusive por meios de comunicação orais e telematizada, junto a Internet. Também conhecida como fontes secundárias, tem finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para o autor, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Outra forma de pesquisa utilizada foi à coleta de dados diretamente na empresa, caracterizando-se como fonte primária. Para Lakatos e Marconi (1991), consiste no exame atento dos fatos exatamente como eles ocorrem, observando e conseguindo informações de acordo com a realidade da organização.

Os dados, contudo, foram apresentadas de forma descritiva por meio de relatório que, segundo Lakatos e Marconi (1991) é as exposições gerais da pesquisa, desde o planejamento às conclusões, devendo ter uma base lógica, a imaginação e a precisão e ser expresso em linguagem simples, clara, objetiva, concisa e coerente. Tem a finalidade de dar informação sobre os resultados da pesquisa, detalhadamente, de maneira a alcançar relevância. Também são importantes à objetividade e o estilo, mantendo-se a expressão impessoal e evitando-se frases qualificativas ou valorativas, pois a informação deve descrever e explicar, mas não intentar convencer.

### **3.2 Limitação do estudo**

A Coleta de dados junto à empresa, ficou prejudicada em função da limitação do tempo, tato citado por Lakatos e Marconi (1991) que comentam que o tempo é um dos impasses que podem interferir na realização do trabalho.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Histórico

Como já citado, o trabalho foi realizado na Usina de Açúcar e Alcool Goioerê Ltda, com sua Unidade Industrial localizada na Rodovia PR 180, KM 18, Moreira Sales – Paraná.

A coleta de dados na empresa se teve durante os dias 27 de abril a 09 de maio de 2006, tempo necessário para conhecer as diversas áreas da empresa, pois tais informações eram fundamentais para a realização deste trabalho.

A Usina de Açúcar e Alcool Goioerê Ltda, com seu contrato social devidamente arquivado na JUCEPAR sob. N.º 213.580, por despacho em sessão de 31.10.77, inscrita no CNPJ n.º 77.264.224/0001-35 e inscrição estadual n.º 81700642-69.

Em 1976, o Governo Brasileiro, com a crise internacional do petróleo, intensificou e incentivou a produção de um combustível alternativo, e surgiu no Brasil o Programa Nacional do Alcool – PROÁLCOOL e com isso as indústrias automobilísticas iniciaram a produção de carros movidos exclusivamente a álcool.

Para a implantação deste projeto as famílias Okamoto e Ueno, uniram-se e constituíram a empresa com um capital inicial superior a Cr\$ 1.000.000,00 (um milhão de cruzeiros), cujo vem aumentando conforme sua necessidade, hoje este valor passa dos R\$ 5.900.000,00 (cinco milhões e novecentos mil reais), divididos em cotas de R\$ 1,00 (um real) cada.

A unidade foi implantada numa área de 441.892 m<sup>2</sup>, foram adquiridos equipamentos com capacidade de produção para 270.000 litros de álcool carburante por dia.

Após um longo período de falta de incentivos governamentais e planos econômicos desastrosos, com explosão dos índices inflacionários, ocorreu um desestímulo a produção de cana-de-açúcar e conseqüentemente a produção de álcool pelas usinas. Mas assim mesmo, estes empresários destemidos acreditaram mais uma vez no governo e efetuaram um investimento na ordem de U\$\$ - 4.000.000,00 para a implantação da fábrica de açúcar, com produção de 6.000 (seis mil) sacas de açúcar dia, hoje a empresa conta com uma área construída de 22.280 m<sup>2</sup>, englobando escritórios, laboratórios, refeitórios, balança, depósitos para açúcar,

tanques para depósitos de álcool e a área industrial (compreendendo caldeiras, oficina, almoxarifado, moendas, casa de força, depósitos de cana, depósitos de água, sistema de destilação e usina de açúcar).

A partir de 1994, iniciou-se um programa de recuperação da capacidade de fornecimento de matéria-prima com a implantação de novos canaviais, bem como o início da produção de açúcar, sendo que na safra de 1995 foram produzidos 38.194.400 de litros de álcool carburante. Com a implantação desta empresa, estão sendo gerados mais de 300 empregos diretos na indústria, e o setor agrícola gera cerca de 800 empregos diretos e mais de 2.000 empregos indiretos.

As atividades da empresa se dividem em três grandes setores:

- O setor agrícola: é responsável por uma área superior a 20.000 hectares de cana-de-açúcar, gerando cerca de 1.800.000 toneladas de matéria-prima, inclusive, excedendo sua capacidade de industrialização que é de 1.600.000 toneladas ano, Tornando-se assim ,suficiente para o suprimento das necessidades industriais. A atividade agrícola da Usina de Açúcar e Álcool Goioerê Ltda, evolui constantemente em tecnologia, procurando aplicar as mais modernas técnicas para obtenção de melhores resultados e sempre se preocupando com o meio ambiente e o ser humano.

- O setor industrial: O complexo industrial está estruturado sobre processo totalmente informatizado de controle automático da produção, dispensando qualquer contato manual com o produto, onde sofre a transformação de cana-de-açúcar em produto final, isto é, açúcar e álcool.

- O setor comercial: Sendo o setor comercial o responsável pela relação com o mercado, e este transmitindo um *feedback* para o setor industrial a posição dos consumidores dos produtos produzidos.

Estes três departamentos atuam em perfeita sintonia e constante aperfeiçoamento, para obterem melhores resultados para a empresa e poder garantir a qualidade do açúcar e álcool que produz.

A empresa é formada por um grupo de outras empresas que trabalham com a atividade agropecuária e agroindustrial e pessoas físicas que pertencem basicamente a duas famílias, ou seja, família Okamoto e família Ueno, que controlam e administram seu patrimônio.

## 4.2 Estrutura Organizacional

A empresa procura idealizar uma estrutura simples, porém eficiente e objetiva para atender as necessidades dentro da realidade estrutural da indústria, conforme se descreve a seguir:

- Superintendente: responsável pelas maiores decisões dentro da empresa;
- Gerente industrial: responsável pela parte técnica da usina, laboratórios, manutenção da indústria e recepção da matéria-prima;
- Gerente administrativo: profissional em técnicas contábeis, responsável pela parte contábil, recursos humanos, compras, planejamento econômico, apuração de resultados, faturamento e auditoria interna;
- Gerente financeiro: responsável pela área de contas a receber, a pagar, fluxo de caixa, relacionamento com bancos;
- Gerente agrícola: responsável pelo suprimento de toda a matéria-prima utilizada na indústria e lavoura;
- Gerente de transporte: responsável pela manutenção e conservação de toda a frota de veículos e máquinas agrícolas utilizadas neste processo agro-industrial.

É importante ressaltar que todos estes gerentes são graduados ou especialistas nas respectivas áreas, realizando seus trabalhos juntamente com seus colaboradores, no entanto, toda as informações são transmitidas entre si, principalmente com a observação e aprovação de superintendência.

## 4.3 Complexo industrial

- Balança: com capacidade de entrada superior a 350 veículos por dia, totalmente automatizada;
- Laboratório de análise: a amostragem é realizada de hora em hora, sendo necessário três turnos de trabalho, totalizando 24 horas por dia;
- Posto médico: contando com um médico, um dentista e dois enfermeiros, e também, uma ambulância para transporte emergente;
- Segurança: diversos técnicos em segurança desenvolvem treinamentos periódicos e sistemáticos, devido à exposição excessiva dos funcionários à maquinários;

- Refeitório: devido à longa distância da empresa à cidade, a mesma possui um amplo refeitório para o atendimento aos funcionários, administradores, motoristas e visitantes;

- Moagem: início do processo de produção, onde a cana-de-açúcar é lavada, triturada e moída, sendo este processo totalmente automatizado, é através deste sistema que se separa o caldo do bagaço, cujo é utilizado na caldeira, que por sua vez, gera energia elétrica suficiente para a utilização de todos os maquinários da usina;

- Produção de álcool: após a moagem, uma quantidade da parte líquida da cana-de-açúcar é transportada para tonéis de aço, onde sofre um processo de industrialização;

- Produção de açúcar: a parte líquida destinada à produção de açúcar também é transportada por tonéis de aço, porém, sofrendo industrializações diferenciadas das do álcool, o processo é simples, ao melado é adicionado um produto chamado de “semente”, cujo quais são transportados para um cilindro em alta rotação, cristalizando a matéria-prima transformando-a em açúcar.

- Estoques de matéria-prima: a matéria-prima é processada instantaneamente, não sendo necessário a estocagem da mesma;

- Estoques de álcool: devido à produção diária ser superior a 270.000 litros dia, a usina possui um reservatório com capacidade de 45.000.000 de litros.

- Estoques de açúcar: com capacidade de produção de 6.000 sacas dias. Estas são embaladas em sacas de 50kgs para a comercialização, seu giro é rápido, ficando no máximo um dia estocado no próprio galpão de produção de açúcar;

- Almoxarifado: controlado por um sistema de *kardex* e simultaneamente por um processo informatizado.

#### **4.4 Complexo administrativo**

- Departamento de informatização: possuindo um parque com mais de 20 microcomputadores em rede a 100 megabytes. Com softwares terceirizados, proporcionando programas na área de contabilidade, financeira, departamento pessoal, e estoques.

- Departamento pessoal: conhecido com recursos humanos, atendendo às necessidades dos funcionários e colaboradores em geral, oferecendo veículos como



ônibus e microônibus para os transportes dos mesmos, devido à longa distância da empresa a cidade;

- Departamento financeiro: este é responsável pelos pagamentos e recebimentos, que através de um bom fluxo de caixa, fornece a diretoria, relatórios financeiros diariamente;

- Departamento de vendas: vendas para diversos clientes, de acordo com os estoques existentes na empresa, cujo é controlado por meios de planilhas de excel e boletins;

- Departamento de compras “manutenção e consumo”: não são controladas, as compras se dão através das necessidades que vão surgindo;

- Contabilidade: a empresa possui diversos técnicos e especialistas nesta área, no entanto, ainda está muito defasada em termos de controles, e também, não possui uma contabilidade de custo e nem tão pouco gerencial.

#### **4.5 Falhas detectadas**

- Excesso de confiança nos funcionários;
- Falha nos sistemas de informação;
- Inexistência de critérios para contratação;
- Falta de treinamento dos funcionários dos diversos setores;
- Inexistência de um plano de cargos e salários;
- Acúmulo de funções;
- Não existe pessoa específica para compras;
- Falta de consistência dos dados contábeis;
- Falta de um sistema de informação gerencial;
- Falta de um sistema integrado de custos;
- Falta de uma auditoria interna e externa.

#### **4.6 Informações gerais**

Para determinar tal capacidade é importante frisar que, a produção de álcool está totalmente ligada à produção e cultivo de sua matéria prima, a cana-de-açúcar, cujo qual é a chave principal para fabricação do álcool carburante.

Foi identificado também como matéria-prima, o calcário e o enxofre, porém, não menos importante, estes componentes são tam importantes quanto à cana-de-açúcar.

A Usina de Açúcar e Alcool Goioerê, assim como diversas outras usinas encontradas tanto no estado do Paraná como também nos demais estados do Brasil, sua produção é limitada por dois motivos fundamentais:

1º - a matéria-prima, cana-de-açúcar, entre um corte “colheita” e outro, tem a duração de um ano, ou seja, doze meses, este é o tempo que ela torna a ficar com seu tamanho ideal para o novo corte, após o primeiro plantio é possível realizar em média sete cortes, até que seja possível o plantio novamente, neste caso pode-se afirmar que a duração de um plantio para outro é de sete anos.

Com a implantação de um planejamento de plantio, pode-se tornar possível a colheita durante todo o ano, mas para isso, teria que ter muitas terras disponíveis para o plantio;

2º - o fato simplesmente de ter ou não terras e cana-de-açúcar disponível não é o suficiente para a produção de álcool durante todo o ano, pois se deve ter um período de tempo para a manutenção dos equipamentos, que no entanto é fundamental para a conservação dos maquinários, este período dura em média quatro meses, que na maioria das vezes é entre dezembro a março. Este período de tempo é nomeado e conhecido como entressafra.

A manutenção destes equipamentos é extremamente importante, visto que durante a produção de álcool, os maquinários não param, ou seja, ficam ligados e trabalhando em ritmo acelerado durante vinte e quatro horas por dia, de segunda a segunda e, na maioria das vezes, de abril a novembro.

É importante ressaltar que, durante a entressafra, o que não se gasta com matéria-prima, se gasta com a manutenção dos equipamentos, despesas administrativas e também com a mão-de-obra, visto que por mais que não haja produção ou entradas de renda para a empresa, ainda torna-se mais barato manter os funcionários contratados ao invés de demiti-los e contrata-los na próxima safra.

Isso tudo nos leva a perceber que, a produção de álcool no entanto é limitada por sua capacidade de aquisição de matéria-prima e principalmente pelo tempo de trabalho dos maquinários.

De fato, os dados encontrados na empresa não demonstram a real capacidade da indústria, pois tudo depende de uma reestruturação, ou seja, um

controle na sua industrialização através de um rigoroso engenho, a fim de diminuir o tempo utilizado nas manutenções dos maquinários, visto que, matéria-prima, mesmo sendo limitada, pode ser resolvida com aquisição de terras disponíveis para o plantio da cana-de-açúcar.

Os dados coletados referente à produção dos anos anteriores, cujo qual, faz parte dos objetivos deste trabalho, não são suficiente para uma análise real, visto que a empresa tende a crescer anualmente. A cada ano, os agricultores, proprietários de terras, que em muitas vezes arrendavam as terras ou usava-as para o plantio de soja, cultivo principal da região, estão passando a optar pelo plantio de cana-de-açúcar, devido ao melhor preço e também por não haver tanto trabalho, gasto para o plantio e manutenção do solo.

O crescimento na produção de álcool, como já citado, não depende somente da matéria-prima, mas também do tempo necessário para a manutenção dos maquinários, mesmo assim, o crescimento na produção foi de 18% no ano de 2004 para 2005, enquanto que 2005 para 2006 foi de 26%.

Isso quer dizer que a cada ano, tende-se a ter mais matérias-primas, gerando mais despesas e também receitas. O fato é que, identificar a quantidade produzida em anos anteriores para a obtenção de dados como receitas e despesas, não demonstra que no próximo ano será semelhante, a não ser que seja uma opção da própria indústria estipular uma quantidade a ser produzida.

A comparação dos dados anteriores só será de bom aceite, se utilizado com média percentual, ou seja, realizar um cálculo cujo vise identificar percentualmente o crescimento de um ano para o outro e assim, estimar o crescimento para o próximo ano produtivo, no entanto, não traria um resultado confiável.

Nota-se que para o desenvolvimento e implantação de um sistema de orçamento é fundamental o apoio das ferramentas da administração, principalmente o planejamento e o controle, que segundo os autores Sanvicente e Santos (1995), definem planejamento e controle como as ferramentas da administração que mais são valorizadas pelo sistema de orçamentos.

Neste caso, utiliza-se o conhecimento de Maximiano (1988), onde comenta que planejamento é preparar-se para o futuro visando os riscos, e também Robbins (2001), onde diz que, controlar é monitorar as atividades para que sejam desempenhadas de maneira eficiente, conforme planejadas e corrigidas de qualquer

desvio significativo ou padrão inadequado, ou seja, a mensuração do desempenho atual com o estipulado.

O fato de identificar a situação econômica e financeira da empresa, não aumenta nem mesmo diminui o custo da produção, mas somente serve de apoio a identificar se a receita é ou não maior que a despesas obtidas pela mesma.

Neste caso, percebe-se que é mais importante para a realização deste trabalho, identificar sim, os principais custos que recaem sobre o preço final do produto, com já citado, o álcool carburante.

Foi-se identificado, diversos fatores que influenciam na formação do preço do álcool, porém se seguirmos conforme a orientação de Sanvicente e Santos (1995), onde diz que, os custos da produção são classificados em três grandes categorias, a matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção, chegamos a seguinte conclusão.

A maior despesas encontradas são com matérias-primas, pois estão compostos nela, despesas com plantio, manutenção do solo, em alguns casos o arrendamento das terras, fretes e também o custo com a mão-de-obra relacionado aos cortadores de cana. É importante frisar que estes gastos não são da empresa, mas sim dos, fornecedores de cana-de-açúcar, para a empresa cabe a soma de todas estas despesas embutidas na matéria-prima.

A segunda maior despesa é com a mão-de-obra relacionada com os funcionários da indústria. Tal despesa também é um tanto quanto alta, visto que para a empresa trabalhar durante todo o tempo é necessário que haja funcionários durante todo esse período de tempo, assim, faz-se necessária à divisão de turnos, ou seja, uma equipe de funcionários para cada período de oito horas.

Chegam-se enfim, as despesas com os custos indiretos de produção, são aqueles que não influencia de fato no preço do produto, mas também tem seu peso nas despesas da empresa. Nestes são encontrados diversos itens, como despesas com materiais de escritório, telefones, funcionários administrativos, almoxarifado entre outros.

No entanto, além destes custos, o álcool está sempre sendo influenciado pela produção de petróleo e soja, pois, o consumo do álcool se dá principalmente pelo alto preço do petróleo, derivado principal de diversos outros combustíveis, em seguida pelo “respeito ambiental”, no sentido de não ser tão agressivo com o meio ambiente como os demais combustíveis e a soja no sentido de que seja mais

rentável para o agricultor, neste caso, o preço líquido da cana-de-açúcar deve ser mais atrativo que a da soja, assim, o agricultor sempre estará optando pelo plantio da cana-de-açúcar.

O dólar também interfere na formação do preço do álcool. A procura de diversos países por um combustível mais barato e ecologicamente menos ofensivo a natureza, torna o álcool uma opção única, que no entanto, devido ainda ter pouca produção para tão grande demanda de mercado, faz com que o preço do álcool eleve. Devido a Usina de Açúcar e Álcool Goioerê ter uma média de oitenta por cento de sua produção exportada e sendo sempre negociada em dólar, esta se torna alvo das variações do dólar.

## 5 CONCLUSÃO

Após todo o estudo realizado é possível afirmar com clareza que, implantar um controle orçamentário na Usina de Açúcar e Alcool Goioerê não será fácil, visto que seu crescimento tende a crescer anualmente. A base para a implantação de um sistema orçamentário é sempre os períodos anteriores, exatamente como diz os autores Sanvicente e Santos (1995) que, deve-se observar as variáveis de tempo, por exemplo, um período anterior para se aplicar o planejamento futuro e também, como a obtenção de dados históricos da empresa, isto é, relatórios que visam mostrar os registros do desempenho no período anterior, como, receitas, despesas, resultados, compras, entradas e saídas de números.

No entanto, devido à alta procura por produtos carburantes que não trazem danos ao meio ambiente, ou seja, não poluentes e também, o fato de que, cada vez mais agricultores procuram no cultivo da cana-de-açúcar, recuperar os prejuízos adquiridos com o cultivo da soja, a tendência é que cada vez mais a produção de álcool cresça, conseqüentemente gerando mais gastos com matéria-prima, mão-de-obra e principalmente, despesas que não há como prever por estimativa de produção, como por exemplo: manutenção, despesas administrativas, maquinários entre outras.

Percebe-se que o melhor a se fazer neste caso é utilizar-se de um planejamento, cujo procure prever metas, ou seja, firmar uma quantidade máxima do produto para o próximo período e trabalhar o orçamento sobre esta quantidade, pois, somente o fato de trabalhar com dados do passado num sistema de porcentagem, mesmo que isso não seja inteiramente óbvio, trará apenas uma noção básica dos gastos futuros, como se fosse uma previsão. Como se pode perceber na coleta dos dados, o percentual de crescimento no ano de 2004 para 2005, não foi o mesmo percentual de 2005 para 2006, isso mostra que estipular um orçamento para o próximo ano “2007” ou anos seguintes, só será de fato reais se ter como objetivo uma quantidade máxima a se produzir, de forma a ser de preferência o máximo da produção da empresa.

O fato é, além destas diversos obstáculos, é importante e se faz urgente, um sistema de planejamento compatível com as suas necessidades, visto que há muito acúmulo de funções, e muitas vezes, diversas pessoas fazendo a mesma coisa. O setor contábil deve exercer somente ao seu departamento, ou seja, cada qual com

suas funções. Cabe ressaltar que, para se obter um bom controle orçamentário, deve-se primeiro, esclarecer as funções para cada pessoa do setor, dividindo as tarefas de acordo com suas necessidades do departamento.

Ter uma pessoa exclusivamente para a realização das compras, também faz mais seguro os gastos, evitando assim, diversas pessoas comprando, chegando ao fato lastimável de não saber para que comprou ou muito menos que autorizou a compra.

As idéias propostas ou recomendadas se aceitas, poderão ser instaladas de forma a não prejudicar o andamento normal e o funcionamento da empresa, principalmente os funcionários, concedendo aos mesmos treinamentos adequados para utilização dos sistemas e desenvolvimentos das suas funções.

Sabemos dos custos que serão provenientes da instalação dos controles, pois os mesmos envolverão toda à parte de informatização, estrutural e funcional da empresa, devendo sofrer estudos minuciosos, e feitos de forma paulatina, para que a estrutura da empresa não seja abalada.

Espera-se que o trabalho possa servir de esclarecimentos e que, de alguma forma, ser útil para a melhoria da empresa.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

CRA – Conselho Regional de Administração.

CHIAVENATO, I. 3. ed. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 2000.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial – planejamento e controle gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMPTON, D. R. Administração comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KWASNICKA, E. L. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

MOTA, L. A. Orçamento empresarial e fluxo de caixa. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1990.

News Letter, Periódico Dirigido a Expositores e Visitantes da Fenasucro & Agrocana. disponível em: <[http://www.fenasucro.com.br/newsletter/16\\_02\\_06/setor.asp](http://www.fenasucro.com.br/newsletter/16_02_06/setor.asp)>. Acesso em: 16 fev. 2006.

PYHRR, P. A. Orçamento base zero. São Paulo: Editora Interciência, 1981.

ROBBINS, S. P. Administração mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2001.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. Orçamento na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

SOBANSKI, J. J. Prática de orçamento empresarial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.